



## Сутність та особливості стратегічного планування в інтересах забезпечення політичної безпеки

М. Г. Орел

Національна академія державного управління при Президентові України

УДК 351:332.02

DOI: 10.15421/15201732

У статті розкрито сутність та особливості стратегічного планування в інтересах забезпечення політичної безпеки. З'ясовано, що ефективність державно-управлінських стратегій щодо адекватного реагування на виклики та загрози політичній безпеці значною мірою визначається якістю вказаного планування. Встановлено, що головна увага суб'єктів стратегічного планування в інтересах забезпечення політичної безпеки має бути зосереджена на забезпеченні якості результатів стратегічного аналізу. Вони обов'язково мають враховувати наслідки реалізації тих чи інших управлінських рішень у перспективі, суспільну підтримку, ресурсні можливості, вирішення завдань суспільно-політичного розвитку, планування та здійснення відповідних зовнішньополітичних акцій. Акцентовано увагу на важливості наукового супроводження стратегічного планування у сфері політичної безпеки.

**Ключові слова:** стратегічне планування у сфері політичної безпеки; загрози політичній безпеці; реалізація національних інтересів у політичній сфері; рівні стратегічного аналізу; стратегічне та політичне прогнозування; методи стратегічного планування

### The essence and features of strategic planning in the interests of political security

M. G. Orel

*National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

The growth of the systemic impact of the challenges and threats to national security necessitates the adoption of government-management decisions that should be adequate to existing trends of rather ambiguous and contradictory socio-political and socio-economic processes. Strategic planning as a function of strategic management today is considered as a universal mechanism for balancing the goals and capabilities of the state with respect to its development. To the quality of the results of strategic planning in the field of political security put forward quite stringent requirements. Their successful implementation depends to a large extent on understanding of the subjects involved in this process, its essence, as well as on the use of their effective methodological tools for achieving the planning objectives. Scientists and planners singled out two ways of planning. At the heart of the first method of planning is – description and analysis of the current state, that is, the initial conditions, and on this basis, prediction of the future. At the heart of the second is the idea of designing the future and then trying to formulate action plans, the implementation of which can lead to the achievement of the planned future. As a result of analysis showed that in order to study the interconnections between these factors, it is expedient to use system and situational approaches and system analysis. Political and strategic forecasting is used to obtain predictive estimates of their development. The essence of strategic planning in the interests of ensuring political security is the search for an answer to the question: the declared national goals in the political sphere are adequate to the national political interests, which is the probability of their achievement (taking into account the capabilities (resources) of the state and the possible actions (goals, strategies) of other countries underlying their foreign and domestic policies). The effectiveness of public administration in the sphere of political security depends to a large extent on the

**Цитування даної статті:** Орел М. Г. Сутність та особливості стратегічного планування в інтересах забезпечення політичної безпеки / М. Г. Орел // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 11. – С. 44-52

**Citation of this article:** Orel, M.G. (2017). Sutnist ta osoblyvosti stratehichnoho planuvannia v interesakh zabezpechennia politychnoi bezpeky [The essence and features of strategic planning in the interests of political security]. *Public administration aspects*, 5 (11), 44-52.

**Received:**

**Accepted:**

quality of strategic planning, which should be based on the results of strategic forecasting (developing long-term forecasts for the development of political security situations and management strategies for adequate responses to them). Accordingly, the main attention of the subjects of this planning should be focused on ensuring the quality of the results of strategic analysis, which must necessarily take into account the consequences of the implementation of certain management decisions in the future, public support, resource capabilities, solving socio-political development, planning and the implementation of relevant foreign-policy actions. Strategic planning in the sphere of political security is the development of strategic documents. The features of the development of the object of management, adequate perception and a thorough analysis of external and internal environmental factors of its functioning should be taken into account in the process of their development.

**Keywords:** strategic planning in the sphere of political security; threats to political security; realization of national interests in the political sphere; levels of strategic analysis; strategic and political forecasting; methods of strategic planning

### **Сущность и особенности стратегического планирования в интересах обеспечения политической безопасности**

М. Г. Орел

*Национальная академия государственного управления при Президенте Украины*

В статье раскрыта сущность и особенности стратегического планирования в интересах обеспечения политической безопасности. Установлено, что эффективность государственно-управленческих стратегий адекватного реагирования на вызовы и угрозы политической безопасности в значительной степени определяется качеством указанного планирования. Установлено, что главное внимание субъектов стратегического планирования в интересах обеспечения политической безопасности должно быть сосредоточено на обеспечении качества результатов стратегического анализа. Они обязательно должны учитывать последствия реализации тех или иных управленческих решений в перспективе, общественную поддержку, ресурсные возможности, решения задач общественно-политического развития, планирования и осуществления соответствующих внешнеполитических акций. Акцентируется внимание на важности научного сопровождения стратегического планирования в сфере политической безопасности.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование в сфере политической безопасности; угрозы политической безопасности; реализация национальных интересов в политической сфере; уровни стратегического анализа; стратегическое и политическое прогнозирование; методы стратегического планирования

**Постановка проблеми.** Стратегічне планування є однією із функцій стратегічного управління у сфері національної безпеки. При цьому зростання системного впливу викликів і загроз на національну безпеку зумовлює необхідність прийняття державно-управлінських рішень, які мають бути адекватними наявним тенденціям перебігу досить неоднозначних і суперечливих суспільно-політичних та соціально-економічних процесів. Із огляду на це актуалізується важливість комплексного оцінювання впливу процесів глобалізації на національні політичні інститути, отримання прогнозних оцінок змін факторів, які формують середовище функціону-

вання системи державного управління у сфері політичної безпеки та є причинами загроз суспільно-політичній стабільності і стійкому розвитку політичної системи. Визначальне місце у вирішенні цих та інших завдань належить і стратегічному плануванню у сфері політичної безпеки, кінцевою метою якого є пошук оптимального плану дій органів державної влади, адекватного викликам та загрозам національним інтересам у політичній сфері. Разом із тим стратегічне планування в інтересах забезпечення політичної безпеки до цього часу не перебувало в колі уваги науковців, що зумовлює актуальність з'ясування особливостей, мети та завдань

вказаного планування у контексті реалізації національних інтересів у політичній сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне планування як функція стратегічного управління сьогодні розглядається у якості універсального механізму збалансування цілей і можливостей держави щодо її розвитку [14, с.16]. Його основою є досить складний процес визначення або уточнення стратегії (своєрідного плану дій суб'єктів управління) реагування на поточні та майбутні (прогнозовані) зміни зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування об'єкта управління із огляду на можливості суб'єкта управління та його цілі щодо забезпечення динамічного розвитку вказаного об'єкта. Виокремлюючи такі елементи стратегічного управління, як планування програм, організація, ідентифікація, контроль, моніторинг, бюджетування, впровадження та оцінка тощо, науковці особливу увагу приділяють саме стратегічному плануванню, у тому числі й у сфері забезпечення національної безпеки [4; 5; 7; 10-16]. Деякі з них, зокрема В. Горбулін, А. Качинський, Г. Ситник, акцентують увагу на тому, що характерною рисою забезпечення національної безпеки є необхідність комплексного врахування політичних, економічних та інших вимірів життєдіяльності суспільства і держави при підготовці управлінських рішень, спрямованих на реалізацію національних інтересів [4; 5; 12]. Вирішення цього завдання значною мірою вирішується у процесі стратегічного планування, яке не тільки є однією із функцій стратегічного управління у сфері національної безпеки, а й кардинально відрізняється від інших видів планування, перш за все – орієнтацією на врахування, реагування і взаємодію із зовнішнім середовищем [5; 10; 11]. Разом із тим, незважаючи на зростання системного впливу загроз на політичну безпеку, дослідженню сутності стратегічного планування у сфері політичної безпеки, якій, на наш погляд, не

приділялось достатньої уваги.

**Метою статті** є дослідження особливостей, мети та завдань стратегічного планування, яке виконується в інтересах забезпечення політичної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Виконані нами дослідження дозволяють дійти висновку, що зростання системного впливу загроз на політичну безпеку зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень у політичній сфері життєдіяльності суспільства та держави, адекватних наявним тенденціям перебігу суспільно-політичних і соціально-економічних процесів, а вказані рішення, як правило, генеруються саме у процесі стратегічного планування [8; 9]. Тому до якості результатів стратегічного планування у сфері політичної безпеки висуваються досить жорсткі вимоги. Їх успішне виконання значною мірою залежить як від розуміння суб'єктами, що залучаються до цього процесу, його сутності, так і від застосування ними ефективного методологічного інструментарію для досягнення цілей планування.

Існує низка визначень поняття планування, які відрізняються між собою, але ідентичні по суті. Так, В. Гайдук, Е. Такахо, Ю. Шаров зазначають, що під цим поняттям розуміють: творче уявлення майбутнього, формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень за визначенням майбутніх подій, системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього [3; 15, с. 13]. На їх думку, планування – це визначення параметрів управлінського процесу на основі порівняння інформації про потреби зовнішнього середовища в результатах діяльності та його можливостей з урахуванням розвитку самого суб'єкта, спрямованого на досягнення поставленої перед системою мети. Під стратегічним плануванням найчастіше розуміють сукупність спеціальних методів, принципів та правил прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгостро-

кових цілей і створення підґрунтя для динамічного розвитку [1-3].

Можна погодитися з науковцями, які стверджують, що надання плануванню функції управління передбачає завчасне врахування всіх факторів, які забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку об'єкта управління [6; 15; 16]. З огляду на те, що план – це модель дій, створена на основі прогнозу стану середовища і поставленої мети, які відображають результати планування, можна стверджувати, що планування – це процес трансформування цілей на прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, засобів та методів їх досягнення.

Як правило, науковці та суб'єкти планування виокремлюють два способи планування. В основі першого – опис та аналіз поточного стану, тобто початкових умов, і на цій основі прогнозування майбутнього. В основі другого – ідея проектування майбутнього, а потім намагання сформувати плани дій, реалізація яких може призвести до досягнення запланованого майбутнього. Деякі фахівці вважають, що в сучасних реаліях ефективний лише перший підхід. Однак є прихильники й другого підходу, які переконані, що лише його можна назвати стратегічним, адже його застосування може призвести саме до прогнозованих змін об'єкта управління і середовища його функціонування. На їх думку, передумовою ефективного стратегічного управління є проектування моделі майбутнього та розробка варіантів сценаріїв розвитку (позитивних і негативних) [10; 14; 15]. Тому визначення сценаріїв майбутнього з певною ймовірністю дозволяє визначити найсприятливіший варіант і певною мірою встановити контроль над його розвитком, а також, відповідно до нього, визначити пріоритетні цілі. Тобто розробка сценаріїв майбутнього надзвичайно корисний інструмент в умовах невизначеності, тобто в умовах, у яких досить часто доводиться приймати

стратегічні рішення суб'єктам забезпечення політичної безпеки [11; 12; 13].

Щодо організації стратегічного планування, то, як відомо, його початком є стратегічний аналіз. Результати стратегічного планування у сфері політичної безпеки мають дати відповіді на визначальні питання щодо її забезпечення, зокрема наскільки національні цілі адекватні національним політичним інтересам, яка ймовірність їх досягнення з огляду на можливості держави та можливі дії інших країн. Тому цей аналіз має охоплювати сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають умови й можливості розвитку суспільства та держави у контексті забезпечення політичної безпеки. Виконання стратегічного аналізу у процесі планування К. Опольський, П. Модзелевський та К. Рачковський пропонують розглядати у контексті дихотомічного поділу на [17; 18, с. 22]:

– стратегічний аналіз рівня політики (аналіз сучасного стану; майбутні прогнози та існуючі або можливі тенденції; аналіз навколишнього середовища, наприклад, PEST-аналіз; SWOT-аналіз; тестування сценарію (у межах методів: можливі події, сценарії моделювання, сценарії стану середовища, процес у сценаріях середовища); аналіз ефектів бездіяльності; аналіз зовнішніх ефектів (позитивних та негативних); аналіз чутливості до прогнозних змін у стратегічному аналізі; координація політики на регіональному, національному, громадському та глобальному рівнях);

– стратегічний аналіз рівня аналізу громадської мережі (управління людськими ресурсами / інтелектуальним капіталом; структура даної організації та мережі державного управління; внутрішні процеси; забезпечення ресурсів; контроль (особливо документів та звітів після контролю); способи проведення аналізу та розробки стратегічних документів).

Оскільки захищеність національних інтересів держави залежить від того, наскільки успішно система забезпечення національної безпеки здатна реагувати на загрози щодо реалізації цих інтересів, принципове значення має якість результатів стратегічного аналізу факторів, які здійснюють вплив на формування середовища життєдіяльності суспільства та держави. Варто погодитися з В. Горбуліним і А. Качинським, що врахування взаємозалежності та взаємопов'язаності цих факторів із можливостями держави створює умови для успішного вирішення проблеми захищеності інтересів особи, суспільства та держави [5, с. 105]. Це означає, що навряд чи можна вважати отримані при стратегічному плануванні у сфері політичної безпеки результати науково обґрунтованими, якщо вони не враховують об'єктивно існуючі, стійкі взаємозв'язки між різними факторами, які здійснюють вплив на політичну безпеку. Виконаний нами аналіз дозволяє стверджувати, що для дослідження взаємозв'язків між вказаними факторами доцільним є застосування системного і ситуаційного підходів та системного аналізу, а необхідність отримання прогнозних оцінок їх розвитку зумовлює використання політичного та стратегічного прогнозування [3-5; 10; 11; 14; 15]. Це обумовлено тим, що системний підхід і системний аналіз орієнтує зусилля суб'єктів стратегічного планування у сфері політичної безпеки на розкриття сутності та цілісності об'єкта управління, виявлення взаємозв'язків між його елементами та механізмів, які забезпечують вказану цілісність. Зі свого боку методологія ситуаційного підходу дає змогу знаходити в процесі стратегічного планування ефективні державно-управлінські рішення щодо залучення тих чи інших засобів, ресурсів, інструментів та допустимих способів і прийомів їх використання, адекватних тим чи іншим ситуаціям, а також перед-

бачати їх ймовірний розвиток у контексті наслідків прийнятих рішень для забезпечення політичної безпеки.

Окремо варто акцентувати увагу на важливості політичного прогнозування, яке, як відомо, тісно пов'язане з політичними коментарями, що інтерпретують те чи інше рішення та його наслідки для політичної безпеки, оскільки це прогнозування передбачає ситуативний аналіз і політичну оцінку тенденцій, процесів, інтересів суб'єктів забезпечення політичної безпеки, їх взаємодії та відображає можливий стан реалізації національних політичних інтересів у короткотерміновій перспективі, зокрема в контексті прогнозованих короткотермінових кризових ситуацій. Для цього виду прогнозування характерною є екстраполяція існуючих тенденцій. На відміну від політичного, стратегічне прогнозування враховує довгострокові тенденції і характер суспільно-політичного розвитку. Це зумовлює необхідність врахування принципів та моделей поведінки суб'єктів та об'єктів забезпечення політичної безпеки, які сприятимуть досягненню бажаного стану щодо реалізації національних політичних інтересів у довгостроковій перспективі. З огляду на це можна вважати, що головною метою стратегічного прогнозування є забезпечення належного обґрунтування у процесі стратегічного планування тих чи інших ініціатив керівництва держави у політичній сфері, реалізація яких дозволить досягнути бажаного прогнозованого майбутнього об'єкта управління, що так само передбачає формування та досягнення певної сукупності довгострокових національних політичних цілей.

Очевидно, що належним чином обґрунтовані результати політичного прогнозування короткотермінових кризових ситуацій, тобто політичний прогноз, сприяють кращому усвідомленню учасниками стратегічного планування суті управлінських дій, які мають бути



здійснені суб'єктами системи державного управління у сфері політичної безпеки в більш віддаленій перспективі. Разом із тим результати стратегічного прогнозування, тобто стратегічного прогнозу, значною мірою залежать від намірів політичного керівництва, які під тиском тих чи інших обставин можуть змінюватися у короткостроковій перспективі. Тому визначальною вимогою до вказаного прогнозу є забезпечення його адаптивності до умов і можливостей реалізації національних інтересів у політичній сфері, які в сучасному світі досить швидко змінюються, а також виявлення та системний аналіз ризиків невідповідності результатів прогнозу цим умовам та можливостям.

Наукова обґрунтованість, несуперечливість, оперативність, неоднозначність та інші характеристики результатів стратегічного планування значною мірою залежать не тільки від якості інформації, яка була використана, а й від методів її опрацювання у процесі отримання вказаних результатів. Ці методи можуть розрізнятися за етапністю виконання завдань, змістом етапів та операціями, які виконуються в межах цих етапів, критеріями, що використовуються при прийнятті тих чи інших рішень тощо, але всі вони обов'язково містять процедуру формування альтернатив (варіантів) стратегічних рішень [4; 11, с. 98]. На цей час розроблено до рівня чітких алгоритмів прийняття рішень та апробовано на практиці низку різних підходів і методів, які використовують у процесі стратегічного планування. Серед них, зокрема: SWOT-аналіз, сценарний метод, метод моделювання (зокрема імітаційного), метод «мозкової атаки», метод ієрархій, метод, який ґрунтується на основних положеннях теорії нечітких множин. На думку багатьох науковців, SWOT-аналіз сьогодні є однією з найуспішніших системних технологій, що дає змогу оцінити в комплексі вплив зовнішніх і внутрішніх

чинників, сильні та слабкі сторони й можливості держави, що впливають на реалізацію національних інтересів і є обов'язковим попереднім етапом при підготовці керівних документів будь-якого рівня управління. Разом із тим, як зазначає Г. Ситник, у зв'язку зі складністю формалізації переважної більшості проблем, які мають місце у процесі стратегічного планування у сфері національної безпеки, що зумовлює необхідність залучення досить широкого кола експертів, уникнути відносно суб'єктивних оцінок тих чи інших факторів і процесів, які вони породжують, неможливо [12].

І насамкінець, результатом стратегічного планування у сфері забезпечення політичної безпеки є розробка керівних документів стратегічного рівня управління. Їх розробка має враховувати особливості розвитку об'єкта управління, адекватне сприйняття і ґрунтовний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів навколишнього середовища його функціонування. Це передбачає наявність у розробників цих документів стратегічного мислення, а також зумовлює необхідність відповідного наукового супроводження стратегічного планування. У контексті сказаного важливим є і дотримання у процесі стратегічного планування певних принципів, зокрема: забезпечення прозорості процесу прийняття рішень, гнучкості та здатності реагувати на зміни у навколишньому середовищі, політичного нейтралітету, досягнення результатів шляхом раціонального використання ресурсів.

### **Висновки і пропозиції.**

1. Сутністю стратегічного планування в інтересах забезпечення політичної безпеки є пошук відповіді на питання: наскільки задекларовані національні цілі у політичній сфері адекватні національним політичним інтересам та яка ймовірність їх досягнення з огляду на можливості (ресурси) держави й можливі дії (цілі, стратегії) інших країн, що лежать в основі їх

зовнішньої та внутрішньої політики.

2. Ефективність державного управління у сфері політичної безпеки значною мірою залежить від якості стратегічного планування, яке має ґрунтуватися на результатах стратегічного прогнозування, тобто розробці довгострокових прогнозів розвитку тих чи інших ситуацій у сфері політичної безпеки та управлінських стратегій щодо адекватного реагування на них.

3. Головна увага суб'єктів цього планування має бути зосереджена на забезпеченні якості результатів

стратегічного аналізу, що обов'язково мають враховувати наслідки реалізації тих чи інших управлінських рішень у перспективі, суспільну підтримку, ресурсні можливості, вирішення завдань суспільно-політичного розвитку, планування та здійснення відповідних зовнішньополітичних акцій.

**Перспективами подальших досліджень** є творче переосмислення та адаптація існуючих методів стратегічного планування у контексті завдань щодо забезпечення політичної безпеки.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2001.
3. Гайдук В. И., Такахо Э. Е. Методы и инструменты стратегического планирования / В. И. Гайдук, Э. Е. Гайдук // Научный журнал КубГАУ. – 2014. – № 103 (09). Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2014/09/pdf/47.pdf>
4. Ситник Г. П. Глобальна та національна безпека: підручник / Г. П. Ситник, В. І. Абрамов, В. Ф. Смолянчук, за заг ред. Г. П. Ситника. – Київ: НАДУ, 2016. – 784 с.
5. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія / В. П. Горбулін, А. Б. Качинський. – Київ : НІСД, 2011. – 288 с.
6. Диха М. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку країни: еволюційно-історичний аспект і сучасні реалії / М. В. Диха // Економіка України. 2014. № 7. – С. 82-93.
7. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – Київ : Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
8. Орел М. Г. Ідентифікація загроз політичній безпеці, як наукова проблема та практичне завдання суб'єктів державного управління / М. Г. Орел // Право та державне управління: збірник наукових праць. – 2017. – № 2. – С. 113-120.
9. Орел М. Г. Політична безпека як наукова категорія та мета системи державного управління у сфері політичної безпеки / М. Г. Орел // Держава та регіони: Науково-виробничий журнал. – 2017. – № 2. – С. 11-16.
10. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України: монографія / А. І. Семенченко. – Київ: НАДУ, 2008. – 429 с.
11. Ситник Г. П. Концептуальні засади забезпечення національної безпеки України: навч. посіб. у 3 ч. / Г. П. Ситник : Ч. 3 : Державна політика та основи стратегічного планування забезпечення національної безпеки. – Київ : НАДУ, 2010. – 208 с.
12. Ситник Г. П. Державне управління національною безпекою України : теорія і практика : монографія. / Г. П. Ситник. – Київ : НАДУ, 2004. – 408 с.
13. Ситник Г. П. Інституційно-цивілізаційна парадигма дослідження проблем та державно-управлінських аспектів забезпечення національної безпеки / Г. П. Ситник // Вісник НАДУ, 2011. – № 2. – С. 25-34.
14. Ситник Г. П. Національна безпека України: теорія і практика: монографія / Г. П. Ситник, В. М. Олуйко, М. П. Вавринчук. – Хмельницький; Київ : Кондор, 2007. – 616 с.
15. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: навч. посіб. / Ю. П. Шаров. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 56 с.
16. Dziemianowicz W. Planowanie strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej

- (p.192) / W. Dziemianowicz, K. Szmigiel-Rawska, P. Nowicka, Dabrowska. – 2012. – Retrieved from: <http://lgdpojezierzebrodnicke.pl/wp-content/uploads/2016/02/Planowanie-strategiczne-poradnik.pdf>.
17. Opolski K. Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania strategii / K. Opolski, P. Modzelewski; A. Haber, M. Szałaj (Eds.) // Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2010. – 31 p.
18. Raczkowski K. (2016), Public Management Theory and Practice (Planning and Decision Making in Public Management) / K. Raczkowski. Institute of Economics University of Social Sciences Warsaw, Poland : Springer, Cham International Publishing. – P. 21-53.

#### REFERENCES:

1. Aaker, D. (2002). Strategicheskoe ry`nochnoe upravlenie [Strategic market management]. St. Petersburg: Piter [in Russian].
2. Vixanskij, O.S. (2001). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Moscow: Gardarika [in Russian].
3. Gajduk, V.I., & Takaho, Je.E. (2014), Metody i instrumenty` strategicheskogo planirovaniya [Methods and tools of strategic planning]. Scientific journal of KubGAU, 103 (09). Retrieved from: <http://ej.kubagro.ru/2014/09/pdf/47.pdf>
4. Sytnyk, H.P., Abramov, V.I., & Smolianiuk, V.F. (2016). Hlobalna ta natsionalna bezpeka : pidruchnyk [Global and National Security]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
5. Horbulin, V.P., & Kachynskyi, A.B. (2011). Stratehichne planuvannia: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky: monohrafiia [Strategic planning: solving national security problems]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
6. Dykha, M.V. (2014). Stratehichne planuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku krainy: evoliutsiino-istorychnyi aspekt i suchasni realii [Strategic planning of socio-economic development of the country: evolutionary-historical aspect and modern realities]. Economy of Ukraine, 7, 82-93 [in Ukrainian].
7. Mintsberh, H. (2008). Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia [Flight and falling of the strategic planning]. Kyiv: Vyd-vo Oleksiia Kapusty [in Ukrainian].
8. Orel, M.H. (2017). Identyfikatsiia zahroz politychnii bezpetsi, yak naukova problema ta praktychne zavdannia sub'iektiv derzhavnoho upravlinnia [Identification of threats to political security as a scientific problem and practical task of the subjects of public administration]. Law and Public Administration: a collection of scientific works., 2, 113-120 [in Ukrainian].
9. Orel, M.H. (2017), Politychna bezpeka yak naukova katehoriia ta meta systemy derzhavnoho upravlinnia u sferi politychnoi bezpeky [Political security as a category and the purpose of the system of governance in the sphere of political security], State and Regions: Scientific and Production Magazine, 2, 11-16 [in Ukrainian].
10. Semenchenko, A.I. (2008). Metodolohiia stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia [Methodology of strategic planning in the sphere of public administration ensuring the national security of Ukraine]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
11. Sytnyk, H.P. (2010). Kontseptualni zasady zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Conceptual principles of ensuring national security of Ukraine]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
12. Sytnyk, H.P. (2004). Derzhavne upravlinnia natsionalnoiu bezpekoiu Ukrainy: teoriia i praktyka [Public administration of national security of Ukraine: Theory and Practice]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
13. Sytnyk, H.P. (2011). Instytutysiino-tsyvilizatsiina paradyhma doslidzhennia problem ta derzhavno-upravlinskykh aspektiv zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Institutional civilization paradigm studying problems and state-management aspects of national security]. Bulletin of NADU, 2, 25-34 [in Ukrainian].
14. Sytnyk, H.P., Oluiko, V.M., & Vavrynychuk, M.P. (2007). Natsionalna bezpeka Ukrainy: teoriia i praktyka: monohrafiia [National Security of Ukraine: Theory and Practice]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
15. Sharov, Y.P. (2004). Stratehichne planuvannia ta realizatsiia polityky na tsentralnomu, rehionalnomu ta mistsevomu rivniakh [The strategic planning and realization of politics is on central, regional and local levels]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury [in Ukrainian].
16. Dziemianowicz, W., Szmigiel-Rawska, K., Nowicka, P., & Dabrowska, A. (2012), Planowanie



strategiczne. Poradnik dla pracowników administracji publicznej [Strategic planning. Guide for employees of public administration]. Warszawa. Retrieved from <http://lgdpojezierzebrodnickie.pl/wp-content/uploads/2016/02/Planowanie-strategiczne-poradnik.pdf> [in Polish].

17. Opolski, K., & Modzelewski, P. (2010). Zastosowanie ewaluacji w procesie projektowania strategii. In A. Haber & M. Szałaj (Eds.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym* [Application of evaluation in the process of strategy design. In A. Haber & M. Szałaj (Eds.), *Evaluation in strategic public management*]. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [in Polish].

18. Raczkowski, K. (2016), *Public Management Theory and Practice (Planning and Decision Making in Public Management)*. Institute of Economics University of Social Sciences. Warsaw: Springer, Cham International Publishing

**Орел Марія Григорівна** – кандидат наук

*Національна академія державного управління при Президентові України*

*Адреса: 03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20 (Ежена Поттьє), Україна*

*E-mail: orelmailm@ukr.net*

**Orel Maria G.** – PhD

*National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

*Address: 20, Anton Tsedika Str. (Ezhena Pottier), Kyiv, 03057, Ukraine*

*E-mail: orelmailm@ukr.net*

*ORCID 0000-0002-9071-5602*